



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



# MAP

## Místní akční plán rozvoje vzdělávání na území správního obvodu Praha 4



## ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

Schváleno v rámci ŘV v Praze dne 27.11.2023

CZ.02.3.68/0.0/0.0/20\_082/0023113

Místní akční plán rozvoje vzdělávání na území MČ Praha 4 - MAP III

Zahájení realizace: 1. 6. 2022  
Ukončení realizace: 30. 11. 2023

Zpracovatel: Ing. Šárka Dvořáková



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## Vize

*Pracovníci působící v oblasti formálního i neformálního vzdělávání ve správním obvodu Prahy 4 jsou průvodci všem dětem a žákům při přípravě na odpovědný život v 21. století. Zájem všech pedagogů na sobě nepřetržitě pracovat mění školní kulturu a motivuje nejen je samotné, ale i děti a žáky k celoživotnímu učení. Školy a jejich pedagogové aktivně vyhledávají partnery jak v rámci škol, tak i mezi organizacemi, které zajišťují odbornou podporu formálního a neformálního vzdělávání. Optimální podmínky pro naplnění vize vytvářejí zřizovatelé ve spolupráci se školami, zákonnými zástupci, organizacemi a spolky zaměřenými na neformální vzdělávání.*



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## Obsah

Vize .....	str. 2
Kontext projektu Místní akční plán rozvoje vzdělávání na území MČ Praha 4 – MAP III.....	str. 4
Manažerské shrnutí projektu .....	str. 5
Postup a metody evaluace, cílové skupiny projektu .....	str. 11
Detailní analýza evaluace projektu MAP pro SO Praha 4.....	str. 12
Doporučení .....	str.26
Seznam použitých zkratk .....	str. 28



## Kontext projektu Místní akční plán rozvoje vzdělávání na území MČ Praha 4 – MAP III

Projekt Místní akční plán rozvoje vzdělávání na území MČ Praha 4 - MAP III je realizován na území městské části Praha 4 a městské části Praha – Kunratice v období 6/2022–11/2023. Projekt MAP III navázal na projekt MAP I (1/2016–12/2018), MAP II v území SO Praha 4 nebyl realizován.

Hlavním cílem projektu Místní akční plán rozvoje vzdělávání na území Praha 4 – MAP III a celého probíhajícího akčního plánování bylo vybudování udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území. Konkrétně se jednalo o budování a vznik partnerství, která přispívají ke zkvalitňování vzdělávání v mateřských a základních školách v území. Dále se projekt snažil propojovat mateřské a základní školy s organizacemi věnujícími se neformálnímu a zájmovému vzdělávání, podporovat spolupráci zřizovatelů, významných zaměstnavatelů, škol a ostatních aktérů v oblasti vzdělávání. Projekt byl realizován na území SO Praha 4. Do projektu se zapojilo celkem 75 škol dle IZO (67 dle RED IZO) různých zřizovatelů SO Praha 4. Realizátorem projektu byla Městská část Praha 4, která realizovala i MAP I.

Předkládaná evaluace projektu je založena na vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání na území městské části Praha 4 a městské části Praha - Kunratice , tj ve správním obvodu Praha 4 (dále SO Praha 4) v letech 2016-2018 a 2022–2023, a to především z pohledu jeho účelnosti, dopadů a udržitelnosti. Evaluace projektu MAP je řešena na základě schválené projektové žádosti a zveřejněné Metodiky pro vnitřní evaluaci projektů prioritní osy 3 OP VVV.

Informace uvedené v tomto dokumentu primárně slouží především realizačnímu týmu projektu a dalším subjektům zainteresovaným na efektivním fungování projektu MAP III a subjektům zainteresovaným na přípravě projektu MAP IV. Účelem evaluace je přinášet nejen cílenou zpětnou vazbu, ale také konkrétně využitelné návrhy na zlepšení a optimalizaci aktivit projektu, jejichž následná aplikace do praxe má zároveň vliv na zvyšování efektivity celého realizovaného projektu. Pojmenování silných a slabých stránek společně s návrhy na řešení mohou být výchozím zdrojem informací pro efektivní nastavení procesů a jednotlivých aktivit v návazném projektu MAP IV.

Vzhledem k využitým metodám sběru dat se nejedná o obecné závěry, informace uvedené v následujících kapitolách jsou určeny především k další diskusi.



## Manažerské shrnutí projektu

Podkladem ke zpracování této evaluace bylo dotazníkové šetření a individuální hloubkové rozhovory se členy platformy MAP. Evaluátorka zároveň provedla sekundární analýzu dostupných dokumentů.

Cílem této evaluační zprávy bylo poskytnout zpětnou vazbu o dosavadním průběhu projektů MAP – MAP I (2016–2018) a MAP III (2022 a 2023).

Motivací místních aktérů k zapojení se do projektu MAP I v roce 2016 byla především snaha zlepšit úroveň vzdělání v území SO Praha 4, který zahrnuje městskou část Praha 4 a městskou část Praha – Kunratice, podpořit sdílení, participaci a zlepšit komunikaci mezi aktéry ve vzdělávání v území. Zájem o účast v projektu MAP byl samozřejmě také motivován možností získání finančních prostředků pro podporu rozvoje vzdělávání v dané oblasti. Důvodem zapojení byla nízká, nebo žádná spolupráce subjektů s různou právní formou působících ve vzdělávání na území správního obvodu Praha 4. Patrná byla rovněž absence společné vize, společného sdílení znalostí a praxe v předškolním a základním vzdělávání.

Hned v počátcích realizace MAP I bylo cílem zapojit do projektu všechny důležité aktéry a partnery vzdělávání v území, dále rodiče, širší veřejnost i další relevantní subjekty. Jako velmi důležité se v tomto směru ukázaly kroky členů realizačního týmu, kteří v prvním období realizace projektu potencionální aktéry MAP osobně navštěvovali, vysvětlovali jim hlavní náplň projektu, cíle projektu a konkrétní přínos pro zapojené školy. Díky tomuto procesu se již v počáteční fázi realizace podařilo vzbudit zájem o zapojení především u zástupců vedení škol a školských zařízení. Od počáteční fáze realizace projektu realizační tým (dále RT) usiloval o to, aby se do projektu aktivně zapojilo i co největší množství organizací, které působí v oblasti neformálního vzdělávání a poskytování sociálních služeb. Relevantní organizace byly osloveny s nabídkou zapojení se v pracovních skupinách (dále PS) či Řídicím výboru (dále ŘV), tuto možnost někteří zástupci aktivně využili (např. AFK Slavoj Podolí Praha, z.s. či Osvětová beseda, o.p.s. v řídicím výboru, Pedagogicko-psychologická porada (dále PPP) pro Prahu 4 měli zastoupení v pracovních skupinách). Dále se do projektu aktivně zapojil zástupce městské části Praha 4 (zástupce samosprávy), zástupce KAP či zástupci zřizovatelů, kteří přispěli svými znalostmi a zkušenostmi k dosažení cílů projektu.

Realizační tým po celou dobu procesu akčního plánování projektu efektivně poskytoval odbornou a administrativní podporu partnerství, zajišťoval pravidelnou a kontinuální komunikaci napříč všemi úrovněmi realizace projektu, mapoval potřeby jednotlivých aktérů, na které pružně reagoval, což vše vedlo k prohlubování vzájemných vztahů, zvyšování míry



otevřenosti a zvyšování míry důvěry. Cílem RT bylo především zintenzivnit komunikaci a budovat vzájemné vztahy napříč územím, což se v určité míře podařilo. Místní akční plánování tak do území přinášelo v oblasti vzdělání diskuzi a sdílení zkušeností. Rozvíjelo se i mimoškolní sdílení. Spolupráce mezi školami byla v tomto okamžiku úspěšně započata, školy mezi sebou komunikovali, postupně se prohlubovali sociální kontakty a vzájemné vazby. Jako zásadní se v této souvislosti ukazuje otevřené sdílení nejen dobré praxe, ale i starostí a problémů, mnozí z aktérů si díky účasti na platformách MAP uvědomili, že se stejnými problémy se potýkají i ostatní a mohou spolu toto sdílet. V konečném důsledku toto vše zlepšuje kvalitu vzdělávacího procesu.

Spolupráce RT, PS a ŘV v průběhu realizace celého procesu akčního plánování probíhala bez jakýchkoliv problémů. V rámci platformy MAP se také podařilo propojit jednotlivé pracovní skupiny navzájem prostřednictvím aktivních společných aktivit (a to i v důsledku omezených pravidel či finančních kapacit MAP I a MAP III). Chyběly implementační aktivity, které byly možné v rámci projektů MAP II (v rámci SO Praha 4 se nerealizoval MAP II). V rámci MAP III byla možná pouze společná setkání PS. Jedná se například o společná setkání PS pro matematickou gramotnost (dále MG), čtenářskou gramotnost (dále ČG) a rovné příležitosti (dále RP) a rovněž se nakoupily sdílené učební pomůcky, které si členové PS zapůjčují.

V rámci rozvoje a aktualizace procesu akčního plánování došlo k aktualizaci veškeré relevantní dokumentace MAP. Velmi užitečnou aktivitou byl sběr dat týkajících se potřeb škol. Díky realizaci projektu MAP vznikla jednotná koncepce rozvoje oblasti vzdělávání na území SO Praha 4 (Strategický rámec MAP III do roku 2025), který byl průběžně aktualizován a vyhodnocován díky výstupům projektu MAP I a aktuálně MAP III. Cílem byl nejen přenos reálných potřeb ze škol do strategie, ale i posílení atmosféry spolupráce v rámci pedagogické komunity při společném plánování aktivit ve školách. Místní akční plánování mělo tak zároveň vliv na proces strategického plánování v území včetně procesu strategického plánování v samotných školách, které však stále zůstává jednou z výzev pro další období.

Obecně lze shrnout, že oba projekty MAP (I, III) přinesly mimo financí možnosti sdílení zkušeností a dobré i špatné praxe, živou diskuzi nad aktuálními tématy a propojily napřímo jednotlivé subjekty. Je třeba zdůraznit, že tato forma spolupráce a komunikace by pravděpodobně nenastala bez existence projektu MAP (I, III). Proces akčního plánování se stal prostředníkem, který umožnil vznik a udržení této cenné spolupráce mezi různými organizacemi a institucemi, jež mají společný cíl posílit vzdělávání a rozvoj ve svém regionu – SO Praha 4. V neposlední řadě musíme zdůraznit, že klíčovým faktorem pro úspěch projektu MAP bylo rozhodně navázání intenzivní a kontinuální komunikace s vedením škol a výrazné



zvýšení informovanosti pedagogů o poslání a obsahu projektu. Tento významný úspěch lze připsat především aktivnímu přístupu realizačního týmu, který se ukázal být důležitým prostředníkem při propojování různých subjektů do soudržného celku. Dále také jeho odbornost a profesionalita v oblasti administrativního a organizačního zajištění aktivit MAP III rovněž významně přispěly k celkové profesionalitě projektu. Díky těmto dovednostem RT byla realizace projektu prováděna efektivně a systematicky, což umožnilo dosažení maximálního dopadu na zapojené školy, pedagogy a další subjekty. RT se snažil zajistit, aby všichni aktéři byli informováni, motivováni a aktivně zapojeni do projektových aktivit.

Zainteresované subjekty napříč celým územím doporučují v MAP pokračovat i v následujícím období v rámci MAP IV.

**Na základě zpětné vazby od aktérů MAP by bylo vhodné zvážit následující témata pro budoucí aktivity MAP:<sup>1</sup>**

**Čtenářská a matematická gramotnost/pregramotnost**

V souvislosti s rostoucím zájmem o moderní trendy ve vzdělávání by se budoucí aktivity projektu MAP mohly zaměřit na mapování a praktickou ukázkou aktuálních výukových metod, které ovlivňují vzdělávání. Projekt MAP by mohl hrát úlohu v monitorování, sdílení a aplikaci aktuálních trendů ve vzdělávání, aby pedagogové byli lépe vybaveni k inovativnímu a úspěšnému vedení výuky ve svých třídách.

MAP by mohl organizovat pracovní skupiny nebo workshopy/semináře, kde by pedagogové mohli diskutovat o možnostech aplikace inovací ve vzdělávání v konkrétních místních podmínkách. Cílem by bylo identifikovat překážky a nalézat způsoby, jak efektivně implementovat inovativní přístupy v oblasti čtenářské a matematické pre/gramotnosti.

**Digitální vzdělávání a technologie**

Podpora informatiky, rozvoj digitálních dovedností a efektivní využití technologií ve vzdělávání jsou nadále výzvou a přináší s sebou řadu možností pro další rozšíření a posílení projektu MAP. Doporučujeme další aktivity zaměřit na vývoj digitálních dovedností, využití robotických pomůcek, a především praktické ukázky, praktická školení a získání konkrétních tipů a postupů prostřednictvím sdílení dobré praxe.

---

<sup>1</sup> Aktivity pro následnou realizaci projektu MAP IV.



I když školy disponují potřebným vybavením, často se stává, že pedagogové nejsou dostatečně vyškoleni v efektivním využívání těchto prostředků ve výuce. Proto mohou budoucí aktivity projektu klást důraz na rozvoj dovedností týkajících se digitálního prostředí.

Plánované aktivity mohou zahrnovat školení pedagogů v oblasti využívání online nástrojů a interaktivních technologií ve výuce. Cílem by mělo být nejenom zvýšení jejich technického povědomí, ale také poskytnutí konkrétních tipů a postupů, jak efektivně začlenit digitální prvky do výuky různých předmětů, ale zároveň i zajištění seminářů na prevenci a bezpečnosti na internetu.

V souvislosti s navyšováním hodin informatiky na základních školách (v rámci nového RVP ZV), může být podpora pro školy zaměřena na sdílení osvědčených postupů v oblasti výuky informatiky, poskytování materiálů pro výuku, organizování školení pro pedagogy a jiné aktivity, které by mohly přispět ke zlepšení výuky digitálních dovedností. Tím by se vytvořil prostor pro efektivnější implementaci této důležité oblasti do vzdělávacího procesu.

### **Rozvoj potenciálu každého žáka, úspěch pro každého žáka**

Projekt MAP může aktivně podporovat rozvoj potenciálu každého žáka a úspěch každého žáka tím, že poskytne pedagogům potřebné nástroje, know-how a inspiraci k tomu, jak vytvářet inkluzivní vzdělávací prostředí pro všechny děti a žáky.

Projekt MAP může organizovat workshopy a semináře pro pedagogy zaměřené na rozvoj potenciálu každého žáka a správné postupy pro práci s žáky s různými specifickými potřebami. Tím by se pedagogům poskytly nástroje a dovednosti pro efektivní výuku v heterogenních třídách.

Projekt MAP může vytvářet platformu pro sdílení osvědčených postupů mezi školami a pedagogy. To by umožnilo inspiraci a vzájemné učení, jak úspěšně implementovat rozvoj potenciálu každého žáka, vytvářet podmínky pro mimořádně nadané děti/žáky či pro děti a žáky se speciálními vzdělávacími potřebami.

Intervize – semináře na téma aktuálních problémů rizikového chování dětí a žáků, vzdělávací – návykové látky, závislosti, duševní zdraví,

Podpora žáků s odlišným mateřským jazykem (dále OMJ) např. formou pravidelných setkávání učitelů pracujících s dětmi s OMJ – výuka Čj jako cizího jazyka či Integrovaní aktivity zaměřené na výuku češtiny pro široké spektrum dětí a žáků s nedostatečnou znalostí vyučovacího jazyka





### **Učíci se skupiny, rozvoj spolupráce, sdílení, síťování**

Jedná se o setkávání zástupců profesních skupin z jednotlivých škol za účelem sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe. Při realizaci aktivity budou využity moderní didaktické formy. Realizace aktivity navazuje na průřezové téma MAP „podpora učitelů, ředitelů a dalších pracovníků ve vzdělávání“ (podpora vzájemného profesního sdílení, přenosu osvědčených a funkčních inovativních metod, včetně metod kolegiální spolupráce; podpora pedagogických pracovníků při společné přípravě výuky a jejím reflektování; důraz na to, aby pedagogické týmy škol dokázaly zaměřit vzdělávání svých žáků více na získávání kompetencí, potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život).

Význam spolupráce, sdílení a síťování se v průběhu projektu jasně projevil. MAP je vnímán jako důležitá platforma, kde je možné věnovat se diskusi, sdílení dobré praxe. Projekt MAP poskytuje konkrétní podporu a prostředí, ve kterém se učitelé mohou vzájemně inspirovat, podporovat a společně růst.

V rámci projektu MAP IV by se měla i nadále organizovat pravidelná (periodická) setkávání učitelů, zástupců škol, případně setkávání i nepedagogických pracovníků, kde by mohli vzájemně diskutovat, sdílet své zkušenosti a řešit výzvy ve výuce. To by mohlo podpořit vytvoření pevné komunity učitelů. To by mohlo sloužit jako inspirace pro další pedagogy a přispět ke zdokonalování výuky a využít moderní didaktické formy ve výuce.

Projekt by mohl organizovat výměnu zkušeností mezi učiteli, kde by mohli navštěvovat hodiny svých kolegů, sledovat jejich přístupy a společně se inspirovat.

MAP IV by mohl nabízet možnosti pro učitelský rozvoj a profesní růst, například prostřednictvím školení, mentorství a konzultací včetně využívání metod kolegiální spolupráce.

Je třeba si uvědomit, že i toto neformální setkávání má významnou roli v procesu profesního růstu pedagogů. Při seminářích a workshopech mohou učitelé diskutovat o svých aktuálních problémech, sdílet své pohledy a zkušenosti týkající se daného tématu. Tato neformální komunikace je cenná a podporuje vzájemný vztah mezi kolegy.



Neformální setkávání představuje určitě důležitý prvek pro budování učitelské komunity, sdílení zkušeností a obohacování profesního růstu. Projekt MAP by měl tuto neformální dynamiku podporovat a vytvářet prostředí, kde mohou učitelé nejenom strukturovaně pracovat, ale také se neformálně setkávat a komunikovat ve prospěch svého pedagogického rozvoje.

Dalším z klíčových pilířů procesu akčního plánování je vytváření uceleného partnerství mezi volnočasovými a neziskovými organizacemi a školami v daném území. Tato spolupráce přináší mnoho výhod a možností pro rozvoj žáků, zvýšení kvality vzdělávání a posílení vazby mezi školstvím a místní komunitou. I v této oblasti by měl MAP zastávat i nadále důležitou roli.

### **Role zřizovatele**

Role zřizovatele školy je ve vzdělávacím procesu klíčová. Jde o nezastupitelnou osobu, který utváří charakter školy a vzdělávacího procesu v daném území. Zodpovědnost zřizovatele je rozsáhlejší, než si mnohdy laická veřejnost uvědomuje. Jedním z pilířů je podpora regionální spolupráce s aktéry ve vzdělávání, zároveň podpora metodického řízení dotačních titulů pro školy či monitorování klimatu škol či celkové bezpečnostní analýzy škol či iniciace legislativního ukotvení podpůrných pozic ve školách.

### **Závěrečné shrnutí výše uvedených témat**

Zohlednění těchto výše uvedených témat by mohlo přispět k dalšímu úspěšnému vývoji aktivit MAP a zajištění, že budoucí aktivity budou nadále odpovídat potřebám a zájmu pedagogů a dalších aktérů SO Praha 4 především v návazném projektu.



## Postup a metody evaluace, cílové skupiny projektu

Evaluace byla vypracovaná v souladu s doporučením MŠMT jako poskytovatele dotace a dle Postupů MAP III (Metodika tvorby místních akčních plánů). Cílovými skupinami evaluace projektu v území SO Praha 4 jsou:

1. Pracovníci organizací působících ve vzdělávání
2. Rodiče dětí a žáků
3. Veřejnost
4. Pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení včetně vedoucích pedagogických pracovníků
5. Pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže

Jako nástroje evaluace byly využity desk research (sekundární analýza), individuální hloubkové rozhovory a dotazníkové šetření.

### Desk research

- Využití u většiny evaluačních otázek dle relevantnosti.
- Zdroje informací: Strategický rámec MAP do roku 2023, Strategický rámec MAP III do roku 2025, průběžné sebehodnotící zprávy příjemců MAP a další relevantní dokumenty a výstupy MAP I a MAP III.

### Řízené individuální hloubkové rozhovory

Individuální hloubkové rozhovory byly realizovány s osobami zapojenými dlouhodobě do procesu místního akčního plánování (jedná se členy řídicího výboru, pracovních skupin, pracovníky škol apod.).

### Dotazníkové šetření

CS: pedagogičtí pracovníci a zástupci vedení škol. Probíhalo on-line formou prostřednictvím Google Forms.

*Zapojení všech respondentů do sběru dat a procesu evaluace bylo dobrovolné. Velice si vážíme jejich zájmu o projekt MAP a jejich zmíněných podnětů. Všem, kteří se zapojili, děkujeme.*



## Detailní analýza evaluace projektu MAP pro SO Praha 4

### Popis situace v území před počátkem akčního plánování

Před podáním žádosti o MAP I (na sklonku roku 2015) byli pozváni ředitelé všech mateřských a základních škol a další aktéři z oblasti vzdělávání v území na společnou informativní schůzku, kde jim byl představen základní rámec připravovaného projektu MAP rozvoje vzdělávání pro území SO Praha 4. V této době se v první řadě řešila otázka, kdo bude v území nositelem MAP (realizátorem projektu). Bylo rozhodnuto, že to bude MČ Praha 4, jakožto stabilní instituce, která by měla schopnosti a zázemí efektivně provádět a řídit projektové aktivity v souladu s cíli a potřebami daného území.

Jednotlivé školy byly v prosinci 2015 osloveny, případně navštíveny, ve věci udělení souhlasu se zapojením do projektu. K datu podání žádosti o realizaci projektu MAP I udělilo souhlas se zapojením do projektu celkem 64 subjektů.

Realizace projektu MAP I pro MČ Praha 4 byla zahájena v lednu 2016. V prvních měsících prováděli členové RT podrobnou analýzu území z hlediska počtu mateřských a základních škol, institucí zájmového a neformálního vzdělávání a existujících strategií souvisejících se vzděláváním. V únoru a březnu manažer klíčových aktivit navštívil veškeré zapojené subjekty a vedl s řediteli a ředitelkami škol řízené rozhovory nad dotazníkovým šetřením MŠMT, zjišťoval potřeby jednotlivých škol a nabízel spolupráci na projektu prostřednictvím účasti v Řídícím výboru a v pracovních skupinách. Dále proběhly osobní schůzky ve věci seznámení se s projektem a s nabídkou členství v Řídícím výboru se zřizovateli, NNO, relevantními odborníky a poskytovateli neformálního a zájmového vzdělávání a ZUŠ.

První setkání ŘV se uskutečnilo 29. března 2016. Na tomto setkání byl ujednáán Statut, Jednací řád a předseda ŘV. Členům ŘV byl představen harmonogram a klíčové aktivity projektu, dále byly projednány a schváleny prioritní oblasti rozvoje v území a zaměření pracovních skupin.

Do projektu MAP III na území SO Praha 4, který byl zahájen 1. 6. 2022, bylo zapojeno celkem 60 škol dle RED IZO (67 škol dle IZO). Jedná se o školy, mateřské, základní, speciální a základní umělecké školy. Z celkového počtu je MČ Praha 4 zřizováno **19** samostatných mateřských škol, **17** samostatných základních škol, **3** základní a mateřské školy a **1** mateřská, základní a střední škola. Do projektu je dále zapojena **1** speciální mateřská škola, **2** speciální základní školy a **2** základní umělecké školy zřizované HMP. Církev Česká Provincie řádu sv. Augustina zřizuje **1** mateřskou školu, základní školu a gymnázium, České sdružení CASD



zřizuje 1 Křesťanskou střední, základní a mateřskou školu a Diakonie ČCE Praha zřizuje 1 mateřskou školu a základní školu speciální. Soukromý sektor zastupuje v projektu 1 základní umělecká škola, 1 dětské integrační centrum a mateřská škola, 6 mateřských škol a 4 základní školy.

K 19. 4. 2023 došlo k rozšíření počtu škol zapojených do projektu o některé školy na území MČ Praha-Kunratice, tedy o rozšíření území realizace a dopadu MAP III na správní obvod Praha 4. Konkrétně se jedná o zapojení dalších 7 škol dle RED IZO (8 škol dle IZO):  
2 školy zřizované městskou částí Praha – Kunratice - 1 MŠ a 1 ZŠ  
6 soukromých škol - 4 MŠ a 1 ZŠ a MŠ

### **Vyhodnocení evaluačních otázek na základě kvalitativního šetření**

Následná dílčí i souhrnná zjištění slouží především jako další podklad pro porozumění situace, případně pro následnou diskusi.

#### **Evaluační téma č. 1 - ÚČELNOST**

*Účelnost se zaměřuje na vztah mezi intervencemi a jejich výsledky, tzn. hodnotí, zdali realizované intervence splnily svůj účel, tedy zdali a v jaké míře byly naplněny cíle projektu, zdali dosažené výsledky přispěly k těmto cílům, zdali a jakých výsledků se dosáhlo. Účelnost tedy poměřuje skutečnost (výstupy a výsledky dosažené pomocí intervencí) se stanovenými cíli.*

*Do jaké míry se na území SO Praha 4 podařilo dosáhnout hlavních i dílčích cílů MAP?<sup>2</sup>*

Projektem MAP se podařilo iniciovat partnerství, která napomáhají nejen ke zkvalitňování vzdělávání v místních mateřských a základních školách a ke zkvalitňování jejich řízení, ale také k řízenému rozvoji kompetencí jednotlivých zřizovatelů.

---

<sup>2</sup> **Hlavním cílem** MAPu je vybudování **udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území. Konkrétně napomáhá především budování a vzniku partnerství, která přispívají ke zkvalitňování vzdělávání v mateřských a základních školách. Snaží se také propojovat mateřské a základní školy s organizacemi, věnujícími se neformálnímu a zájmovému vzdělávání.**

**Dílčí cíle jsou:**

- systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol
- sdílené porozumění cíle orientace na kvalitní a inkluzivní vzdělávání
- podpora škol se slabšími výsledky a rozvoji potenciálu každého žáka
- dostupnost kvalitního vzdělávání každého dítěte/žáka v inkluzivní škole
- zlepšení spolupráce v území a využívání místních mimoškolních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků a ke zlepšení spolupráce s rodiči



Dílčí cíl: Systémové zlepšení řízení MŠ a ZŠ prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol.

Díky realizaci projektů MAP (MAP I, MAP III) vznikla jednotná koncepce (strategie) rozvoje oblasti vzdělávání na území SO Praha 4. Prvním dokumentem byl Strategický rámec MAP do roku 2023, druhý Strategický rámec MAP III do roku 2025, který byl průběžně zpracováván a vyhodnocován díky projektu MAP I a podrobně aktualizován a zpracován v rámci MAP III.

Příprava a zpracování probíhaly v souladu s principy pro strategicky řízené plánování, RT MAP prostřednictvím metody komunitního plánování umožnil zapojení všech aktérů, kterých se plánovaná oblast nějakým způsobem dotýkala.

V rámci MAP I zároveň probíhaly školení a workshopy za účelem zvýšení kompetencí vedení jednotlivých škol v oblasti strategického řízení a plánování, participace a pedagogického vedení. Cílem těchto aktivit bylo podpořit samotné strategické plánování ve školách a zefektivnit implementaci strategických záměrů škol do širších priorit rozvoje vzdělávací politiky v území. Také v rámci sdílení zkušeností a dobré praxe zvyšovali zástupci vedení škol své odborné kompetence v oblasti řízení školy a vedení pedagogického sboru.

Tento cíl se daří naplňovat, přesto však téma podpory škol ve strategickém plánování a v pedagogickém vedení stále zůstává výzvou i pro další období.

*Dílčí cíl: Sdílení porozumění: orientace na kvalitní inkluzivní vzdělávání.*

Toto téma bylo řešeno především v rámci Pracovní skupiny (dále jen PS) pro rovné příležitosti a dále pak v rámci tematicky zaměřených workshopů a přednášek určených pro široké spektrum zájemců (především v rámci MAP I, kdy byla možná i implementace). Cílem bylo poskytnout podporu školám ve vzdělávání dětí se speciálními potřebami co nejlepší úroveň vzdělání.

V průběhu MAP I probíhaly odborné diskuze např. na téma: „Inkluze v paragrafech“, „Podporujeme nadané děti pro budoucnost“ či „Vzdělávání mimořádně nadaných v hlavním vzdělávacím proudu“ nebo „Strategie školy při začleňování žáků s odlišným mateřským jazykem“.

Tento dílčí cíl se dařilo plnit.



*Dílčí cíl: podpora škol se slabšími výsledky a rozvoji potenciálu každého žáka*

Realizátoři MAP podporovali školy bez rozdílu, včetně škol podle § 16 odst. 9 školského zákona. Potřeby jednotlivých škol byly zohledněny v analytických i strategických dokumentech MAP I a MAP III.

Tento dílčí cíl se dařilo plnit.

*Dílčí cíl: Dostupnost kvalitního vzdělávání každého dítěte/žáka v inkluzivní škole*

Realizátoři MAP podporovali školy bez rozdílu, potřeby jednotlivých škol byly zohledněny v analytických i strategických dokumentech MAP I a MAP III.

Tento dílčí cíl (viz dílčí cíl: orientace na kvalitní inkluzivní vzdělávání) se dařilo plnit.

*Dílčí cíl: Zlepšení spolupráce v území a využívání místních mimoškolních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků a ke zlepšení spolupráce s rodiči*

Hned od počátku v průběhu MAP I bylo cílem RT zapojit do projektu všechny důležité aktéry vzdělávání v území, především mateřské školy a základní školy a jejich zřizovatele. Aktivní přístup formou delegování svého zástupce do ŘV.

V průběhu realizace projektu byla ve spolupráci žadatelem projektu (MČ Praha 4) a širokou veřejností vytvořena ucelená databáze relevantních aktérů ve vzdělávání dětí a mládeže do 15 let (mimo školy): NNO, příspěvkových organizací obcí a soukromých nebo církevních organizací, která v regionu doposud neexistovala.

Z řad neziskových organizací se do aktivit MAP aktivněji zapojovalo: AFK Slavoj Podolí Praha, z.s. a Osvětová beseda, o.p.s., jejichž zástupci se stali členem ŘV. Ostatní organizace a spolky byly pravidelně informovány o tvorbě MAP, měly možnost podílet se na průběhu formou připomínek relevantních dokumentů nebo svou účastí na jednáních, např. stát se účastníkem v pracovních skupinách či řídicím výboru. Nicméně se zapojovaly pouze sporadicky.

V průběhu realizace projektu byly v návaznosti na realizované aktivity vytvořeny komunikační platformy na několika úrovních. Mimo samotné platformy MAP probíhalo pravidelné setkávání při přípravě Strategie rozvoje školství na území městské části Praha 4 na období let 2021-2026.

Výzvou nadále zůstává spolupráce s rodiči a se širokou veřejností. Přestože byly tyto skupiny informovány všemi dostupnými prostředky, k aktivitám projektu se stavěly víceméně apaticky.





Tento dílčí cíl se dařilo mimo výše zmíněného plnit.

### **Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?**

V průběhu realizace MAP se osvědčil individuální přístup ke všem partnerům (cílovým skupinám) projektu a relativně intenzivní komunikace a osobní setkání s CS. Při plánování témat a sestavování kalendáře akcí/aktivit RT projektu především refletoval potřeby cílových skupin a na základě vzájemné komunikace přinášel do území SO Praha 4 žádaná a atraktivní témata. Efektivitu komunikace zvyšovaly i časté osobní návštěvy škol realizátorem projektu.

*„...já hodnotím pozitivně především rychlou adresnou komunikaci.“ (zástupce ZŠ)*

Komplikací na začátku procesu akčního plánování byla již výše zmíněná skepse, zapříčiněná obavami škol z dalších aktivit, jejichž výsledek bude pouze tvorba strategických dokumentů bez jakéhokoliv praktického dopadu.

Některé školy také projevíly obavy ohledně sdílení svého "know-how". Školy se bály „povinnosti“ sdílet své osvědčené postupy, vzdělávací metody nebo unikátní přístupy s ostatními školami. Tento strach pramenil z obavy z možného ztracení konkurenční výhody, kterou mohly mít díky svým dlouhodobě vybudovaným zkušenostem a inovacím. Některé školy proto mohly zpočátku váhat, zda by měly otevřeně sdílet své know-how s ostatními aktéry vzdělávacího systému.

*"Za paní bývalé ředitelky tady bylo více starších učitelů, kteří byli aktivnější. Nyní máme mladší kolektiv. Možná by pomohlo i finanční ohodnocení, dříve byla účast odměňována, každý měsíc, ale nemohu to potvrdit. Dnes se mladí často nechtějí nad rámec svých povinností, jakkoliv angažovat. Když sem přijde někdo mladý s elánem a snaží se, ale pak zjistí, že za to má stejné odměny, ať finanční či jiné, jako když nikdo nic nedělá. Takže rychle přestane být aktivní.“ (zástupkyně vedení školy)*

Další bariérou byla nízká míra proaktivity zapojených mateřských a základních škol. Ve výsledku někteří aktéři často jen pasivně přijímali informace a čekali, co jim MAP přinese. S tím souvisí další slabé místo v realizaci projektu, a to, že nedošlo na zapojení širší základny z řad MŠ a ZŠ.





## Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?

### *Princip spolupráce*

V rámci procesu MAP byly aktivně osločovány všechny cílové skupiny projektu (dále jen CS) a spolupráce byla založena na dobrovolnosti. K tomu, aby byly osloveno co nejširší spektrum relevantních aktérů využil RT maximum možných způsobů komunikace, informoval o realizaci projektu, o jeho významu, cílech, možnostech zapojení a aktivitách. RT napřímo komunikoval se zástupci škol, zřizovatelů a dalších relevantních subjektů v území. Dále byly informace zveřejněny prostřednictvím webových stránek MČ Praha 4, kde byly vytvořeny vlastní webové stránky projektu<sup>3</sup>. Tím vším RT motivoval CS ke spolupráci. Aktivně se v rámci diskusních platforem zúčastňovali zástupci školských zařízení či neformálních organizací.

Mateřské a základní školy v území byly pravidelně osobně navštěvovány ve věci konzultování dalšího postupu při přípravách akčních plánů, zjišťování potřeb škol a sbírání relevantních podkladů pro Strategický rámec a celého procesu akčního plánování. V průběhu projektu se podařilo navázat partnerství s některými zástupci neziskového sektoru. Jako například: navázání velmi úzké spolupráce s Osvětovou besedou, o.p.s či AFK Slavoj Podolí Praha, z.s.

O hlubším zapojení neziskových organizací a organizací, zabývajících se zájmovým a neformálním vzděláváním je i fakt, že jeden člen ŘV chtěl podpořit vznik PS pro volný čas (viz zápis 1. Jednání ŘV ze dne 29. 8. 2022), ale pravidla o MAP III neumožňuje začlenění další PS v průběhu realizace projektu.

Zároveň probíhala snaha zapojit širší veřejnost (zejména zástupce z řad rodičů), a to především prostřednictvím účasti na vzdělávacích (v rámci MAP I) a informativních setkání projektu (v rámci MAP III). I když účast těchto CS byla velmi sporadická.

Princip spolupráce byl naplňován.

### *Princip dohody*

Celý proces místního akčního plánování s účastí zřizovatelů, poskytovatelů a uživatelů byl stvrzen na prvním jednání Řídícího výboru i v rámci dalších platforem. Aktéři došli ke shodě v oblasti priorit vzdělávací politiky v území, byl tak vypracován tzv. Strategický rámec MAP do roku 2025. V průběhu jeho přípravy a následné aktualizace existovala mezi aktéry v hlavních tématech shoda. Případné rozdílné názory se dařilo vykomunikovat.

<sup>3</sup>Web MAP III: <https://www.praha4.cz/MAP-III>



Princip dohody tak byl naplňován.

#### *Princip otevřenosti*

Proces místního akčního vzdělávání na území SO Praha 4 respektoval zásady rovných příležitostí a možnosti aktivní participace všech dotčených zájmových skupin. Po celou dobu realizace projektu MAP se do projektu mohl zapojit každý, kdo projevil o téma vzdělávání zájem. Otevřenost MAP přispěla k budování důvěry a rozvoji spolupráce a sdílení mezi zainteresovanými subjekty.

*"Se zájmem a nadšením se účastním aktivit MAP. Tyto akce mi přinášejí změnu prostředí, setkání s různými lidmi, a především uvolněnou a otevřenou atmosféru. Kromě odborného přínosu si cením také možnosti navázání osobních přátelství, která mají velkou hodnotu."*  
(zástupce vedení ZŠ, členka PS MAP III pro SO Praha 4)

Princip otevřenosti byl naplňován.

#### *Princip SMART*

Již na počátku procesu místního akčního plánování byly stanoveny priority a jednotlivé cíle a definovány konkrétní aktivity. Toto bylo průběžně aktualizováno na základě reflexe aktuálních potřeb. Všechny cíle i aktivity respektují princip SMART: S – specifická (konkrétní aktivity, individuální přístup, konkrétní opatření a postupy), M – měřitelná (naplňování indikátorů), A – akceptovaná (za principu dohody viz předchozí bod), R – realistická (na základě skutečných potřeb a reálných cílů), T – termínovaná (jasné termíny jednotlivých aktivit a opatření).

Princip SMART byl naplňován.

#### *Princip partnerství*

Při přípravě MAP byly v první řadě zmapovány všechny potenciální relevantní subjekty na území SO Praha 4. Konkrétně realizační tým kontaktoval školy v území a doposud známé poskytovatele neformálního a zájmového vzdělávání s žádostí o poskytnutí informací za účelem tvorby Strategického rámce MAP. Na základě těchto podkladů byli osloveni zástupci škol a zástupci jejich zřizovatelů, zástupci neziskového sektoru, dostali o projektu veškeré informace. Informace byly všem aktérům v průběhu realizace projektu zasílány na základě připraveného Komunikačního plánu a Identifikace dotčené veřejnosti. Zapojení aktérů se dělo především na základě setkávání pracovních skupin, při tvorbě akčních plánů a aktualizace strategického rámce a investičních záměrů.



Partnerství v MAP bylo podporováno otevřeností diskusních platforem (s výjimkou ŘV), mohl se zapojit každý, kdo má zájem o vzdělávání. Povinným orgánem každého MAP je ŘV, jeho složení reprezentativně odpovídá složení partnerství MAP.

Princip partnerství byl naplňován.

#### *Princip udržitelnosti*

Projekt Místní akční plán rozvoje vzdělávání na území MČ Praha 4 - MAP III je v současné době již v oblasti vzdělávání ukotveným článkem v rámci území SO Praha 4. Podařilo se vybudovat pevné vzájemné vztahy zainteresovaných subjektů na základě důvěry, podpory či efektivní spolupráce, a to především prostřednictvím proaktivity a „zápalu“ členů RT. Zapojení do MAP I a MAP III ukázalo, že proces akčního plánování není pouze účelovou aktivitou, ale slouží k nastavení a rozvoji spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání na místní úrovni. Strategické plánování je opakující se proces, ve kterém je nutné sledovat průběh realizace, vyhodnocovat dosahování cílů a aktualizovat, tedy přijímat nová opatření a plány, které povedou k rozvoji. Aktéři MAP tak plánují pokračovat v tomto procesu i v následujícím období prostřednictvím MAP IV.

Princip udržitelnosti byl naplňován.

#### **Evaluační téma č. 2 – DOPADY<sup>4</sup>**

Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

Díky akčnímu plánování se podařilo napříč územím navázat, rozvinout a dále budovat partnerství, a to na bázi vzájemné důvěry. Podařilo se navázat na některá funkční partnerství a zároveň vybudovat partnerství nová. Dále se RT podařilo „nalézt“, oslovit a do MAP zapojit aktivní osoby v území a využít tak jejich potenciál.

Zvýšila se míra propojení škol v rámci některých aktivit. Rozvíjí se postupně i mimoškolní sdílení. Spolupráce mezi školami je navázána, školy mezi sebou neformálně komunikují, postupně se prohlubují sociální kontakty.

Společná setkání upevnila síťování a zlepšení strategického řízení a plánování škol. Díky MAP se zvýšila míra propojení škol a dalších subjektů (např. knihoven, poskytovatelé volnočasových aktivit aj.) a jejich vzájemné pochopení. Jako příklad uvedeme nastavení

---

<sup>4</sup> Dopad je změna, která může být důvěryhodně připisována intervenci.



platformy Pracovní skupiny pro rovné příležitosti. Tato platforma byla uchopena jako multidiscipinární setkávání, kde své názory sdílí učitelé s širokou škálou odborníků.

Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

#### *Vedení škol (vedoucí pedagogičtí pracovníci)*

Ředitelům škol byla nabídnuta možnost zapojit se prostřednictvím členství v Řídicím výboru či v platformách pracovních skupin. Tato přinesla příležitost pro pravidelná společná setkávání, sdílení starostí a problémů, k vzájemným konzultacím, výměně zkušeností spolupráci. Vedení jednotlivých škol v tomto setkávání vidí smysl, těší se na ně, nedělají to pouze z povinnosti. Velmi přínosné bylo pořízení sdílených pomůcek na vzdělávání, které byly pořízeny v rámci PS.

*„Setkání jsou zde přímo v našem okolí, což nám ušetří čas cestováním. Témata setkání vyhovují potřebám škol a jsou šitá na míru. Především oceňuji sdílené pomůcky pro území SO Praha 4“ (zástupkyně vedení ZŠ, členka PS MAP III SO Praha 4)*

#### *Pedagogové*

Učitelé se zapojovali prostřednictvím pracovních skupin a dalších platform. I v rámci těchto setkání měli možnost sdílení, konzultací, výměny zkušeností a spolupráce. Tyto akce pak měly vliv na zvyšování kompetencí pedagogických pracovníků.

Významným přínosem projektu pro pedagogické pracovníky bylo setkávání pracovních skupin. Jednalo se o otevřené platformy, pedagogové se mohli zapojit podle zájmu. Na setkávání PS se zapojili aktivní členové, kteří přinášeli zajímavé podněty. Užitečné určitě bylo, že setkání bylo koncipováno z 50 % jako platforma pro předávání zkušeností a příkladů dobré (i špatné) praxe, ale zároveň byl na některých setkáních pozván zajímavý host, který prezentoval téma, které si sami účastníci pracovních skupin předem zvolili.

Samotný fakt, že výsledná podoba Akčních plánů a navržené aktivity implementace jsou dílem „lidí z regionu“, vzbuzuje očekávání pro realizaci následného projektu, tj. MAP IV, kde budou již umožněny implementační aktivity.

V období realizace projektu MAP I zorganizoval RT několik workshopů pro pedagogy<sup>5</sup>. Tato aktivita měla bezesporu nejlepší zpětnou vazbu za celou dobu realizace obou projektů a podpořila především neformální vazby pedagogů působících v území.

---

<sup>5</sup> V rámci MAP I bylo možné realizovat workshopy a semináře pod Klíčovou aktivitou Budování znalostních kapacit.



*"Každá akce končí diskuzí, která se neomezí jen na dané téma, ale zahrnuje i novinky ze školy, úspěchy a problémy. (pedagog ZŠ, člen PS MAP III SO Praha 4)*

*Pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže*

Jako nejpřínosnější je pro tuto CS vnímáno navázání formálních i neformálních vztahů v území. Díky MAP se podařilo nastavit napříč územím fungující partnerství mezi školami a dalšími aktéry v území za účelem možnosti vzájemné komunikace, výměny informací, společných dlouhodobých (finančních i nefinančních) projektů.

*Rodiče a zákonní zástupci dětí a žáků*

Přínos pro rodiče vnímáme především v informovanosti a rozšíření „obzorů“ v problematice vzdělávání a školství. Ale oslovit tuto CS je velmi obtížné.

*Veřejnost*

Pro běžnou veřejnost není MAP ve většině případů atraktivní. Přesto však byla veřejnost po celou dobu realizace MAP informována o aktivitách MAP, kdokoliv se tak mohl účastnit diskusních a vzdělávacích platforem, využít jejich odbornost a potenciál jednotlivých odborníků.

*Zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice*

S ohledem na tuto cílovou skupinu, mají přínos pro rozvoj v oblasti vzdělávání především výstupy ve formě dokumentů, ať už se jedná o Strategický rámec MAP či o Agregovaný popis potřeb škol, sběr investičních záměrů, díky nimž je k dispozici ucelený přehled investičních záměrů a potřeb škol, který před procesem akčního plánování neexistoval.

Zároveň MAP přináší prostřednictvím setkávání a neformálních diskusí budování vztahů mezi školami a zaměstnanci veřejné správy a přináší do nich vzájemné pochopení. V neposlední řadě zvyšuje kompetence a míru informovanosti relevantních zástupců obcí jako zřizovatelů škol v území.

*„...díky členství v pracovní skupině pro financování jsem sledovala, co se děje, měla jsem informace. Mohla jsem školu „popostrčit“ v rámci některých svých projektů.“ (členka PS MAP III SO Praha 4)*

*„...díky účasti na MAP jsem se měla možnost seznámit s tím, jak to chodí jinde.“ (zástupce zřizovatele)*



### **Evaluační téma č. 3 – UDRŽITELNOST<sup>6</sup>**

Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

Partnerství, která vznikla díky projektu MAP, jsou funkční a lze je udržet i v dalším období. Aktéři zahrnutí do realizace MAP si navzájem předávají své zkušenosti včetně příkladů dobré praxe, neboť mezi účastníky vznikly podpůrné vztahy a vazby. Je možné konstatovat, že místní akční plán má v území již své místo a jeho aktéři včetně nositele MAP v rámci evaluačních rozhovorů, potvrdili svůj zájem na pokračování v MAP IV.

Stávající nastavení tak v případě získání dotace na realizaci MAP IV bude dále pokračovat, bude zachován stávající nositel projektu. Pokračovat budou i někteří stávající členové Řídicího výboru či členové pracovních skupin. Současně je zájem i o pokračování aktivit v oblasti prohlubování stávajících partnerství, navazování nových partnerství a hledání nových příležitostí tak, aby byla zajištěna dlouhodobá udržitelnost myšlenek projektu MAP.

Změny zajisté nastanou v souvislosti s novými podmínkami a pravidly navazujícího projektu MAP IV.

Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Zainterесovaní aktéři, včetně stávajícího nositele projektu, deklarují zájem v pokračování realizace návazného projektu MAP IV.

*"Rád bych se aktivně zapojil do projektu. Mám zájem získávat informace přímo, a ne z druhé ruky. Určitě bych rád poskytl prostory naší školy pro některé aktivity projektu." (zástupce vedení ZŠ z území SO Praha 4)*

### **Evaluační téma č. 4 - USPOŘÁDÁNÍ ÚČASTNÍKŮ V PROJEKTU, JEHO VEDENÍ A KLÍČOVÍ AKTÉŘI (dodatečná témata vztažená k evaluaci procesu MAP)**

V rámci projektu MAP III fungovaly 3 základní platformy – realizační tým (RT), Řídicí výbor (ŘV) a pracovní skupiny (PS). V každé z těchto platforem byli zapojeni kompetentní odborníci z oblasti výchovy a vzdělávání, neformálního vzdělávání a dalších spolupracujících organizací.

---

<sup>6</sup> Udržitelnost se vztahuje k tomu, zda daná aktivita dosáhne/dosáhla cíle jen dočasně nebo trvale. Kritérium hodnotí, zdali výstupy a zejména výsledky, jichž bylo dosaženo, existují či budou přetrvávat i po skončení realizace intervencí.





RT efektivně poskytoval odbornou a administrativní podporu partnerství v rámci rozvoje a aktualizace MAP. Dále zajišťoval efektivní komunikaci napříč všemi úrovněmi realizace projektu. Porady RT se konaly dle aktuální potřeby.

Jednoznačně vymezené kompetence ŘV se ukázaly jako optimálně nastavené, a byly v souladu s aktivitami, cíli a záměry celého procesu akčního plánu.

Pro naplnění cílů projektu MAP III byly na počátku projektu sestaveny čtyři pracovní skupiny složené z ředitelů škol, pedagogů a dalších aktérů ve vzdělávání.

Spolupráce RT, PS a ŘV fungovala efektivně. RT zajišťoval veškeré podklady na jednotlivá jednání. Kompetence ani odpovědnosti se nepřekrývaly.

Aktivity platformou odpovídaly horizontálním principům projektu, cílům na podporu vzdělávací politiky, zejména ve vztahu k začleňování znevýhodněných dětí a žáků, k inkluzivnímu modelu vzdělávání, řízení a hodnocení kvality vzdělávání. Pokud se vyskytly nějaké problémy, byly řešeny a komunikovány realizačním týmem bezodkladně.

Nejvyužívanějším nástrojem komunikace RT v rámci projektu byla elektronická forma komunikace, e-mailem byly rozesílány veškeré pozvánky, zápisy, podklady k jednání apod. Nejpřirozenějším způsobem komunikace v rámci procesu MAP byl osobní kontakt. V rámci osobního kontaktu se lépe budovala důvěra a neformální vazby. Na pravidelných setkáních byli účastníci informováni o realizovaných aktivitách a možnosti účasti na akcích pořádaných v rámci projektu. Dále RT MAP rozesílal vedení škol nabídky na pořádané akce.

Vedle výše uvedeného o informování o postupech a výstupech projektu sloužily webové stránky realizátora, kde byly zveřejňovány aktuální informace a výstupy.

#### **Evaluační téma č. 5 – AKTIVITY MAP (dodatečná témata vztahená k evaluaci procesu MAP)**

*Co se nám osvědčilo/neosvědčilo v oblasti setkávání aktérů v území participujících na tvorbě/aktualizaci MAP III, tj. ŘV a pracovních skupin?*

Zde bychom zmínili především osobní konzultace formou individuálních návštěv škol a ostatních subjektů, které se staly velmi důležitým prvkem při budování důvěry v samotný projekt. Jednalo se sice o časově velice náročnou aktivitu, ale na domácí půdě škol se při neformálních rozhovorech často „udělalo nejvíce práce“.



*Jaké aktivity se v procesu tvorby/ aktualizace místního akčního plánu osvědčily, případně zda se zdárně zdařila jejich realizace?*

(Pro koho a jaké aktivity se osvědčily?)

Inspirace a sdílení zkušeností hrály klíčovou roli při prohloubení vztahů mezi účastníky a umožnily neformální diskuse. Díky zakoupeným sdíleným pomůckám byla podpořena činnost pracovních skupin na vyšší úrovni, než je běžné. Aktuální témata pak byla pružně začleňována do projektových aktivit díky flexibilitě a adaptabilitě, kterou MAP poskytoval.

### **Jak se daří publicita projektu?**

Pravidelným zasíláním elektronického zpravodaje účastníkům projektu se zajistilo, že klíčoví aktéři měli stále aktuální pohled na průběh a dosažené výsledky projektu. Díky tomu mohli být aktivně zapojeni do jeho aktivit.

Prostřednictvím webových stránek projektu byly prezentovány aktivity, výstupy a další relevantní informace. Tento online zdroj sloužil k informování širší veřejnosti, což zahrnovalo obyvatele území SO Praha 4, kteří nejsou přímo zapojeni do projektu. To umožnilo šířit povědomí o projektu mezi širokým spektrem osob.

Facebookový profil projektu, spuštěný v dubnu 2016 (a fungoval i v rámci MAP III), představoval další významný krok k dosažení maximálního dosahu v rámci regionu. Tímto způsobem byla navázána pravidelná komunikace se školami, s místními zájmovými skupinami a veřejností prostřednictvím sociální sítě. To umožnilo odpovídat na otázky a získávat cennou zpětnou vazbu.

Vedení škol pravidelně dostávalo informace o jeho průběhu. Avšak vzhledem k vysokému objemu informací, které ředitelé dostávají (především prostřednictvím e-mailů), bylo nutné najít vyvážený přístup. V této souvislosti komunikoval projekt MAP nejenom s vedením škol, ale i s jednotlivými učiteli, což umožnilo efektivněji a účinněji sdílet relevantní informace a udržovat jejich zájem o projektové aktivity. Tento krok přispěl k většímu úspěchu šíření informací a zvýšení povědomí o projektu ve školách i v širším regionálním kontextu.

Povědomí o projektu se tak rozšířilo do místních škol, což bylo klíčové pro jeho úspěšnost. Zajištění efektivního předávání informací uvnitř škol však představovalo v průběhu projektu stále částečně i výzvu. Ředitelé i učitelé, jak jsme již zmínili, jsou značně zatíženi množstvím povinností a nabídek, které na ně plynou. Přesto však tato situace může být vnímána jako





EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



motivace ke zlepšení komunikačních strategií a nalezení inovativních způsobů, jak zapojit učitele do projektového dění v dalším období, pokud by se realizoval projekt MAP IV.

Celkově lze říci, že komunikační strategie měla pozitivní dopad na efektivní šíření informací o projektu. Účastníci projektu byli dobře informováni a veřejnost mohla být a byla aktivně zapojena, což přispělo k posílení povědomí o projektu v regionu a podpořilo jeho úspěšnou realizaci.



## Doporučení

Je zřejmé, že MAP přináší nadstandardní přínosy do území prostřednictvím vzdělávání, setkávání a finanční podpory, která umožňuje investice do místního školství a zlepšení úrovně vzdělávání.

Účastníci šetření tak MAP vnímají jako cennou iniciativu, která značně obohacuje místní komunitu a přináší nejen významnou přidanou hodnotu do regionálního rozvoje, ale také kultivuje prostředí ve školách a podporuje harmonické vztahy a efektivní komunikaci v celém území SO Praha 4.

V následujícím období by bylo vhodné, aby MAP nadále stavěl na svých dosavadních úspěších a zároveň zvažoval implementaci následujících doporučení účastníků, která, ačkoli nejsou možná zcela zásadní, mohou i tak přinést další posun a zvýšit přínosy MAP na ještě vyšší úroveň, podpořit inovace a udržitelnost ve vzdělávání a dále posilovat spolupráci mezi účastníky projektu i širším spektrem partnerů.

Dále by bylo vhodné pokračovat v dalším vzdělávání pedagogů, aby byla podporována kvalitní úroveň výuky, případně realizovat nové iniciativy a otevírat nová témata, které by přispěly k ještě účinnějšímu rozvoji vzdělávání. Velkou výhodou vzdělávání je, že se realizuje v místě a nemusí se nikam dojíždět.

Pravidelnost setkávání účastníků projektu by mohla být obnovena, aby se umožnilo aktivní a průběžné sdílení informací a řešení potenciálních problémů, což by podpořilo účinnou komunikaci a spolupráci. Tato setkání by mohla být zaměřena na aktuální témata, která vyžadují systémový přístup a komplexní řešení.

*"Je možné zvážit pravidelné stanovení cílů a témat, kterým se naše škola bude věnovat během následujícího roku. MAP by mohl hrát důležitou roli při identifikaci oblastí, ve kterých může poskytnout podporu a pomoc. Tímto způsobem bychom měli jasný směr, jakým se chceme ubírat a MAP by nám mohl nabídnout své zkušenosti a znalosti k dosažení těchto cílů." (zástupce vedení ZŠ)*

*"Navrhuji zorganizovat setkání, kde bychom si mohli vzájemně povídat, jak to funguje na jiných školách, sdílet výhody a dobré praktiky." (zástupkyně vedení ZŠ)*



*"Domnívám se, že školy jsou ochotné sdílet své zkušenosti. Vybraly by témata, která nepoškodí jejich konkurenční pozici a raději by se zaměřily na oblasti, ve kterých jsou silné a které by jim mohly pomoci." (zástupkyně vedení ZŠ)*

*"Namísto přizvávání odborníků zvenčí by měly školy soustředit svou pozornost na to, co umíme a máme k dispozici zde. Vzájemně se obohacovat." (zástupkyně vedení ZŠ)*

*"Sdílení osvědčených postupů v moderních metodách výuky je velmi důležité. Potřebujeme najít učitele, kteří tyto metody již úspěšně aplikují, a použít je jako vzory. Tato inspirace by měla být dostupná i na našem území." (zástupkyně ZŠ)*

Pro další období by bylo také žádoucí, kdyby měl projekt MAP větší publicitu a jednotnou metodickou podporu poskytovanou především ze strany MŠMT, které má na to vhodné prostředky a kompetentní zaměstnance. Taková publicita a jednotná metodická podpora by mohla sloužit jako klíčový nástroj k lepšímu vysvětlení cílů a přínosů projektu MAP a celkového úspěšné realizace MAP. Tímto způsobem by se mohlo vytvořit širší povědomí o projektu a jeho hodnotách, což by mohlo přilákat větší zájem a angažovanost.

V dalším průběhu realizace MAP IV jsou naplánovány následující aktivity, které jsou zaneseny v akčních plánech na roky 2024 a 2025 a odrážejí potřebu území:

Jedná se například o aktivity:

- Učící se skupiny (SRK): setkávání zástupců profesních skupin z různých škol za účelem sdílení zkušeností a příklady dobrých praxí pro oblast využívání moderních didaktických forem výuky
- Rozvoj infromatického myšlení: podpora projektových dní ve školách s cílem podpořit rozvoj infromatického a logického myšlení.
- Semináře pro pedagogy (na různá témata identifikovaná CS např. Malá technika, Komunikace s rodiči)
- Přímá podpora žáků (Růstové skupiny): podpora osobnostně rozvoje žáků prvních a druhých stupňů pod vedením zkušených facilitátorů s cílem posilni sebevědomí, wellbeing či zvládnání stresu
- Živé knihovny: setkávání formou besed s příslušníky menšin s cílem odbourat předsudky a stereotypy ve společnosti.



## Seznam použitých zkratk

CS	Cílová skupina
ČCE	Československá církev evangelická
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
EVVO	Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta – výchova tykající se životního prostředí
Hl. m. Praha	Hlavní město Praha
IROP	Integrovaný regionální operační program
KAP	Krajský akční plán
KÚ	Krajský úřad
MAP	Místní akční plán
MČ	Městská část
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NNO	Nestátní neziskové organizace
OP PPR	Operační program Praha Pól růstu
OPS	Obecně prospěšná společnost
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
PS	Pracovní skupina
PPP	Pedagogicko-psychologická poradna
RED-IZO	Resortní identifikátor právnické osoby ve školství
IZO	Identifikátor právnické osoby ve školství
RT	Realizační tým
ŘV	Řídicí výbor
ŘO	Řídicí orgán
SO	Správní obvod
SR	Strategický rámec
SVP	Speciální vzdělávací potřeby
SW	Software
SWOT	Zkratky slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, zabývá se zkoumáním silných a slabých stránek, dále příležitostem a hrozbám
ÚMČ	Úřad městské části
Z.S.	Zapsaný spolek
ZŠ	Základní škola